Tạp chí Kinh tế và Dự báo
Economy & Forecast Review Online
VIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN - BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

e-ISSN: 2734-9365

Tác động của quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên: Trường hợp doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam

15:12 | 26/09/2024

EFR *Các doanh nghiệp Nhật Bản luôn nổi tiếng khi đạt được sự gắn kết cao của nhân viên. Câu hỏi đặt ra là các doanh nghiệp này đã thực hiện quản trị nguồn nhân lực như thế nào và mức độ tác động của các hoạt động này tới sự gắn kết của nhân viên ra sao tại Việt Nam?*

Đinh Trần Dũng

Trường Đại học Công đoàn

Email: dungdt@dhcd.edu.vn

Tóm tắt

Bài viết đánh giá tác động của Quản trị nguồn nhân lực đến Sự gắn kết của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam thông qua nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 3 nhân tố tác động đến Sự gắn kết của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam, gồm: Cơ hội thăng tiến; Đánh giá nhân viên; Đãi ngộ và lương thưởng. Trong đó, nhân tố Cơ hội thăng tiến có tác động mạnh nhất.

Từ khóa: *quản trị nguồn nhân lực, sự gắn kết, doanh nghiệp Nhật Bản*

Summary

The article evaluates the impact of Human Resource Management on Employee Engagement at Japanese enterprises in Vietnam through quantitative research. The research results show that 3 factors impact Employee Engagement at Japanese enterprises in Vietnam: Promotion opportunities; Employee evaluation; Compensation, and benefits. The factor of Promotion opportunities has the strongest impact.

Keywords: *human resource management, engagement, Japanese enterprises*

ĐẶT VẤN ĐỀ

Từ lâu, các nhà nghiên cứu đều khẳng định về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của nhân viên, định hướng cơ sở cho những nghiên cứu về lợi thế phát triển bền vững cho doanh nghiệp (Vuong và Nguyen, 2024). Sự biến đổi đa diện của xã hội dẫn đến sự thay đổi trong nội tại của quản trị nguồn nhân lực. Nếu trước đây, lý thuyết về quản lý chỉ coi người lao động ngang bằng với các nguồn lực thông thường khác, như: công nghệ, vốn hay tài nguyên, thì cho đến nay, nguồn nhân lực lại trở thành nhân tố cốt lõi, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp bởi tính chủ động kết hợp các yếu tố sẵn có mà các nguồn lực khác không làm được. Một nguồn nhân lực có chất lượng tốt và đặc biệt luôn gắn kết tích cực sẽ tạo ra sức mạnh và hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, mức độ tác động của quản trị nguồn nhân lực với sự gắn kết của nhân viên rất khác nhau giữa các doanh nghiệp trên thực tiễn. Đó là bởi sự khác biệt trong văn hóa làm việc, cách thực hành, hoạch định nhiệm vụ hay tương tác thường ngày với nhân viên sẽ chỉ ra những điểm mới và khác biệt trong nội dung về quản trị nguồn nhân lực.

Các doanh nghiệp Nhật Bản luôn nổi tiếng khi đạt được sự gắn kết cao của nhân viên. Câu hỏi đặt ra là các doanh nghiệp này đã thực hiện quản trị nguồn nhân lực như thế nào và mức độ tác động của các hoạt động này tới sự gắn kết của nhân viên ra sao tại Việt Nam? Câu trả lời cũng mở ra những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động lâu dài.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Quản trị nguồn nhân lực và các nhân tố cấu thành quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng và đánh giá, bảo toàn, gìn giữ lực lượng lao động để phù hợp với yêu cầu của tổ chức về cả mặt số lượng và chất lượng. Nói cách khác, quản trị nguồn

nhân lực nhấn mạnh vào việc tổ chức các cá nhân với những nhiệm vụ và công việc cụ thể để cùng nhau đạt được mục đích của tổ chức (Hughes và Byrd, 2015). Trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực chủ yếu thuộc về các cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, các bộ phận chuyên trách. Quản trị nguồn nhân lực là hoạt động tất yếu để phát triển tổ chức (Latham và cộng sự, 2007).

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được chia theo chức năng để dễ kiểm soát và thực hiện. Có 3 chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực, đó là:

(i) Thu hút và hình thành nguồn nhân lực. Chức năng này bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ lượng và chất về nhân lực. Tổ chức phải tiến hành nhiều hoạt động, bắt đầu từ hoạch định nhân lực; phân tích, thiết kế công việc cụ thể và chiêu mộ ứng viên. Trong đó, có hoạt động "hoạch định nguồn nhân lực" là bước đầu tiên được thực hiện nhằm đánh giá nhu cầu, mục tiêu chiến lược, các kế hoạch của tổ chức của tổ chức về nguồn nhân lực. Sau khi hoạch định, nhà quản lý cần tuyển dụng các vị trí cần thiết cho các công việc cụ thể. Trong quá trình thu hút, tuyển chọn những ứng viên tiềm năng, không chỉ nhà quản lý, mà đại diện của các đơn vị chức năng có nhu cầu tuyển dụng cũng sẽ tham gia. Sau khi đã chiêu mộ thành công, tổ chức sẽ sắp xếp ứng viên vào các vị trí cần thiết để hình thành đội ngũ lao động. Song song với 2 hoạt động trên là "phân tích và thực hiện công việc" nhằm đảm bảo 2 đúng "đúng người, đúng việc, đúng thời điểm".

(ii) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nhóm chức năng này được sinh ra nhằm mục đích phát triển kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức của người lao động. Nhóm chức năng này bao gồm việc đào tạo; phát triển nhân viên. Hoạt động này không chỉ giúp tổ chức nâng cao hiệu suất làm việc, cải thiện thái độ, trình độ nhân viên, mà còn hỗ trợ các cá nhân nâng cao năng lực và bứt phá trong thời đại mới.

(iii) Duy trì nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực chiếm vị trí trung tâm trong các nhân tố cấu thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, hơn nữa nó ảnh hưởng tới sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp (Hoang Tien và cộng sự, 2021). Khi đã chiêu mộ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng và ổn định, câu hỏi được đặt ra là làm ths nào để giữ chân và duy trì được nguồn lực này. Do đó, các nhà quản lý áp dụng một loạt các hoạt động, như: đánh giá nhân viên; phân phát thù lao, đãi ngộ và lương thưởng; trao cơ hội thăng tiến và phát triển mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp. Mục đích của những hoạt động này là gia tăng sự cam kết và trung thành ở nhân viên, không chỉ là cưỡng ép, mà còn trên tinh thần tự nhận thức và tự nguyện hành động (Wickham Skinner, 1981).

Để hoàn thành 3 chức năng trên, quản trị nguồn nhân lực có 6 hoạt động chính, cụ thể: Hoạch định và tuyển dụng; Phân tích và thực hiện công việc; Đào tạo và phát triển nhân lực; Đánh giá nhân viên; Đãi ngộ và lương, thưởng; Cơ hội thăng tiến.

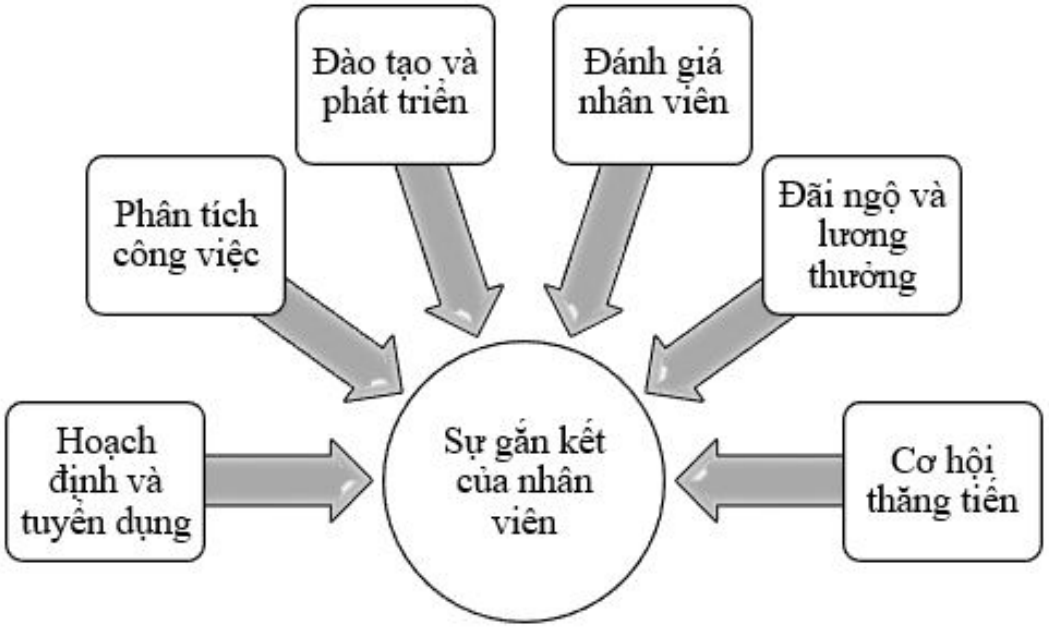
Sự gắn kết của nhân viên

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được coi là một trong những tiêu chí thể hiện hiệu quả quản trị nguồn nhân lực (Kwon và cộng sự, 2024). Sự gắn kết của nhân viên được định nghĩa là sự gắn bó về 3 khía cạnh: thể chất, cảm xúc và nhận thức (Kahn, 1990). Kết quả của sự gắn kết của nhân viên chính là sự cống hiến, sự chăm chú và sự mạnh mẽ trong thực hiện công việc (Maslach và cộng sự, 2001).

Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu có liên quan, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

Hình: **Mô hình nghiên cứu**



Nguồn: Tác giả đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau:

H1: Chất lượng của công tác hoạch định và tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên.

H2: Chất lượng của công tác hoạch định và tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên.

H3: Chất lượng của công tác đào tạo và phát triển nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên.

H4: Chất lượng của công tác đánh giá nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên.

H5: Chất lượng của công tác đãi ngộ và lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến m Sự ức độ gắn kết của nhân viên.

H6: Chất lượng của hệ thống cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thiết kế phiếu khảo sát

Phiếu khảo sát được thiết kế nhằm tìm hiểu mức độ tác động của các nhân tố cấu thành Quản trị nguồn nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam. Nội dung chính của phiếu khảo sát bao gồm 36 câu hỏi, tương ứng với 36 biến quan sát trong đó có 31 biến quan sát độc lập và 5 biến quan sát phụ thuộc. Thang đo sử dụng là Likert 5 điểm (5 mức độ cảm nhận đồng ý về các nhận định đưa ra).

Quy mô mẫu và thời gian khảo sát

Tác giả chọn mẫu dựa trên lý thuyết tính cỡ mẫu theo tỷ lệ biến quan sát (5:1) (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Kích thước mẫu tối thiểu phải là: 36*5 = 180 mẫu. Để đảm bảo tính tin cậy của mẫu, tác giả quyết định gửi tới nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam 200 phiếu hỏi. Số phiếu khảo sát thu về là 197 phiếu, trong đó có 190 phiếu hợp lệ. Số phiếu hợp lệ được mã hóa và đưa vào phần mềm SPSS để phân tích ***(Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).***

Xác định thang đo các biến quan sát

Để thuận tiện cho việc nhập và xử lý dữ liệu, các biến trong thang đo được mã hoá như Bảng 1.

Bảng 1. Các biến quan sát của biến độc lập trong mô hình

STT	Các biến	Tham khảo
1	***Biến độc lập***	
1.1	***Hoạch định và tuyển dụng (Đo bằng 5 biến quan sát)*** HDTD1: Hoạt động hoạch định nhân sự của công ty được kiểm soát theo quy trình chặt chẽ, thực tế và cụ thể	(Armstrong, 2006) (Guest, 2014)

STT	Các biến	Tham khảo
	HDTD2: Hoạt động hoạch định và tuyển dụng nhân viên được công khai, minh bạch HDTD3: Công tác tuyển dụng được thực hiện công bằng HDTD 4: Công ty sử dụng bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa trong quá trình tuyển dụng HDTD5: Công ty lựa chọn người có kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc	
1.2	***Phân tích và thực hiện công việc (Đo bằng 4 biến quan sát)*** PTTH1: Nhiệm vụ thực hiện các công việc được xác định cụ thể và rõ ràng PTTH2: Lịch làm việc và bảng mô tả công việc thường xuyên được cập nhật PTTH3: Trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi công việc đi đôi với nhau. PTTH4: Nhân viên tích cực, chủ động thực hiện cả công việc không được quy định trong nhiệm vụ	(Hughes và Byrd, 2015) (Guest, 2014)
1.3	***Đào tạo và phát triển (Đo bằng 3 biến quan sát)*** DT1: Công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc DT2: Nhân viên thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo để nâng cao trình độ, kỹ năng DT3: Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá	(Armstrong, 2006) (Guest, 2014)
1.4	***Đánh giá nhân viên (Đo bằng 7 biến quan sát)*** DGNV1: Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá trên mục tiêu cụ thể ĐGNV2: Hệ thống đánh giá giúp phát triển năng lực của nhân viên ĐGNV3: Nhân viên được tư vấn và hỗ trợ dựa trên kết quả làm việc ĐGNV4: Hệ thống đánh giá công bằng và chính xác ĐGNV5: Hệ thống đánh giá ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân và tập thể ĐGNV6: Dữ liệu đánh giá ảnh hưởng đến các quyết định về nhân sự ĐGNV7: Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá công việc	(Armstrong, 2006) (Hughes và Byrd, 2015)
1.5	***Đãi ngộ và lương thưởng (Đo bằng 7 biến quan sát)*** DNLT1: Thù lao nhân viên nhận được phụ thuộc vào năng lực cá nhân và kết quả làm việc DNLT2: Nhân viên hài lòng với mức lương mà tổ chức đưa ra DNLT3: Công ty có chính sách trả lương minh bạch, phù hợp với hiệu quả công việc DNLT4: Công ty có đóng bảo hiểm đầy đủ và công khai về các chế độ cụ thể cho nhân viên DNLT5: Công ty có cung cấp các chương trình hỗ trợ cân bằng cuộc sống và công việc DNLT6: Công ty quan tâm đến những nhu cầu của nhân viên đã lập gia đình, có trẻ em hoặc người cao tuổi DNLT7: Công ty tổ chức các hoạt động giải trí, lễ kỷ niệm, gắn kết để phát huy tinh thần đoàn kết và sự tương tác giữa các nhân viên trong công ty	(Armstrong, 2006) (Ivancevich, 2013)
1.6	***Cơ hội thăng tiến (Đo bằng 5 biến quan sát)*** CHTT1: Các cá nhân trong công ty được định hướng thăng tiến rõ ràng và minh bạch CHTT2: Cấp trên hiểu được nguyện vọng của nhân viên và giúp đỡ trong quá trình thăng tiến CHTT3: Nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty CHTT4: Nhu cầu phát triển của nhân viên phù hợp với nhu cầu phát triển của công ty CHTT5: Nhân viên hiểu và nắm bắt được các điều kiện để thăng tiến	(Adeniran và cộng sự, 2013) (Salleh và cộng sự, 2024)
2	***Biến phụ thuộc***	
2.1	***Sự gắn kết của nhân viên*** GK1: Nhân viên có ý định gắn bó lâu dài với công ty GK2: Nhân viên sẽ ở lại công ty dù có nơi khác đề nghị mức lương hay đãi ngộ tốt hơn GK3: Nhân viên tự hào và vui mừng vì được làm việc tại công ty GK4: Nhân viên luôn cố gắng nâng cao trình độ, kỹ năng để cống hiến cho công ty GK5: Nhân viên sẵn sàng hi sinh quyền lợi của bản thân để hỗ trợ công ty trong các trường hợp cần thiết.	(Armstrong, 2006; Kwon cộng sự, 2024) (Kahn, 1990) (Maslach cộng sự, 2001)

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả kiểm định thang đo

Các thang đo có hệ số Cronbach's Alpha nhỏ nhất là 0.751 > 0.6, nên có thể kết luận các thang đo được xây dựng khá tốt. Các thang đo này sẽ mang lại độ tin cậy cho mô hình và giúp cho mô hình ảnh hưởng được xác định chính xác (Bảng 2).

Bảng 2. Độ tin cậy của các thang đo

Mã hoá	Thang đo	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Nhận xét
HDTD	Hoạch định và tuyển dụng	5	0.851	Tốt

PTTH	Phân tích và thực hiện công việc	4	0.759	Tốt
DT	Đào tạo và phát triển	3	0.820	Tốt
DGNV	Đánh giá nhân viên	7	0.873	Tốt
DNLT	Đãi ngộ và lương thưởng	7	0,727	Tốt
CHTT	Cơ hội thăng tiến	5	0.925	Tốt
GK	Sự gắn kết của nhân viên	5	0.794	Tốt

Nguồn: Tính toán của tác giả

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả kiểm định Bartlett's (Bảng 3) đối với biến độc lập cho thấy, giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau (Sig. = 0.001<0.05) và hệ số KMO = 0.890 > 0.5 chứng tỏ sự thích hợp của EFA.

Bảng 3: Hệ số KMO của biến độc lập trong mô hình

KMO		.890
Kiểm định Bartlett	Chi bình phương xấp xỉ	3334.8103
	Bậc tự do	496
	Sig.	.001

Nguồn: Tính toán của tác giả

Xét hệ số Eigenvalue, kết quả (Bảng 4) cho thấy, khi đến nhân tố thức 6, thì giá trị này là 1.110 > 1. Đến nhân tố thứ 7, thì giá trị < 1. Do đó, sẽ có tổng cộng 6 nhân tố được trích.

Bảng 4: Kết quả EFA của các biến độc lập trong mô hình

	Eigenvalues	Không thực hiện xoay nhân tố			Thực hiện xoay nhân tố		
		Tổng truyền tải	% Phương sai	Tích luỹ	Tổng truyền tải	% Phương sai	Tích luỹ
Nhân tố 1	12.611	12.243	0.383	0.383	4.704	0.147	0.147
Nhân tố 2	3.364	3.078	0.096	0.479	4.449	0.139	0.286
Nhân tố 3	1.835	1.445	0.045	0.524	3.369	0.205	0.391
Nhân tố 4	1.689	1.301	0.041	0.565	2.964	0.093	0.484
Nhân tố 5	1.349	0.990	0.031	0.596	2.244	0.070	0.554
Nhân tố 6	1.110	0.739	0.023	0.619	2.067	0.065	0.619

Nguồn: Tính toán của tác giả

Kết quả xoay nhân tố cho thấy, có 8 biến có hệ số Ti < 0.5, do đó, tác giả tiến hành loại các biến này. Tác giả tiếp tục đưa các biến đạt tiêu chuẩn vào phân tích EFA lần thứ 2. Kết quả phân tích EFA lần 2 nhận được hệ thống Ti và Barlet phù hợp. Kết quả thu được 6 nhân tố, sắp xếp như sau:

F_CHTT: CHTT1; CHTT2; CHTT3; CHTT4; CHTT5; CHTT6

F_HDTD: HDTD1; HDTD2; HDTD3; HDTD4; HDTD5.

F_PTTH: PTTH1.

F_DT: DT1; DT2; DT3.

F_DGNV: DGNV2; DGNV3; DGNV4; DGNV5; DGNV6; DGNV7.

F_DNLT: DNLT3; DNLT5; DNLT6; DNLT7

Phân tích nhân tố của biến phụ thuộc. Kết quả cho thấy, hệ số KMO là 0.783 > 0.5 với Sig. = 0.001 (< 0.05), nên phân tích nhân tố là thích hợp. Chỉ số Eigenvalue = 3.127, nhân tố rút trích = 1. Kết quả này cho phép chấp nhận nhân tố được phân tích và có thể tiến hành bước sau.

Phân tích hồi quy

Sau khi thực hiện phân tích EFA, tác giả tiếp tục phân tích hồi quy tuyến tính cho mô hình. Giá trị R^2, giá trị này thể hiện mức độ giải thích giữa biến phụ thuộc và biến độc lập trong mô hình R^2. Mức giá trị sẽ nằm trong khoảng từ 0 đến 1. Giá trị phù hợp để xét mô hình là từ 0.5 đến 1. Kết quả sau khi chạy dữ liệu cho thấy, mô hình đạt giá trị R^2 = 0.532 > 0.5 biểu thị độ thích hợp của mô hình là 53.2%, vậy là có thể sử dụng nội dung này để giải thích được 53.2% sự biến thiên của tập dữ liệu (Bảng 5).

Bảng 5: Kết quả hồi quy mô hình

Mô hình	R	R^2	R^2 điều chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Durbin – Watson
1	.743	.552	.553	.2786	1.829

Nguồn: Tính toán của tác giả

Kết quả phân tích hồi quy (Bảng 6) cho thấy, 3 biến: DGNV; DNLT; CHTT có tác động đến biến phụ thuộc GK. Trong đó, biến CHTT có giá trị lớn nhất, cho thấy người lao động Việt Nam đặt cơ hội thăng tiến là điều quan trọng để gắn kết với tổ chức lâu dài. Trong khi đó, 3 biến HDTD; PTTH; DT không có ý nghĩa nên giả thuyết H1; H2; H3 bị bác bỏ. Hệ số phương sai VIF của các biến < 2, nên các nội dung không vi phạm đa cộng tuyến.

Bảng 6: Kết quả hồi quy mô hình

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Hằng số)	1.055	0.322		5.322	0.001
	HDTD	0.116	0.085	0.115	1.37	0.173
	PTTH	-0.124	0.349	-0.028	-0.354	0.724
	DT	0.007	0.119	0.005	0.06	0.952
	DGNV	0.167	0.074	0.182	2.265	0.025
	DNLT	0.136	0.098	0.105	2.16	0.032
	CHTT	0.391	0.05	0.527	7.875	0.001

Nguồn: Tính toán của tác giả

Từ kết quả phân tích hồi quy, các giả thuyết thống kê được xây dựng lại như Bảng 7:

Bảng 7: Kết quả phân tích hồi quy đa biến

STT	Giả thuyết	β	P-value (mức ý nghĩa 5%)	Kết luận
H1	Chất lượng của công tác hoạch định và tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	0.115	17.3%	Bác bỏ
H2	Chất lượng của công tác phân tích công việc có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	-0,028	72.4%	Bác bỏ
H3	Chất lượng của công tác đào tạo và phát triển nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	0.005	95.2%	Bác bỏ
H4	Chất lượng của công tác đánh giá nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	0.182	2.5%	Chấp nhận
H5	Chất lượng của công tác đãi ngộ và lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	0.105	3.2%	Chấp nhận
H6	Chất lượng của hệ thống cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên	0.527	1%	Chấp nhận

Nguồn: Tính toán của tác giả

Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam là:

$$Y = 0.527* X1 + 0.182* X2 + 0.105*X3 + \varepsilon$$

Trong đó:

Y: Sự gắn kết của nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam; X1: Cơ hội thăng tiến; X2: Đánh giá nhân viên; X3: Đãi ngộ và lương thưởng.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 3 nhân tố tác động đến lực đến Sự gắn kết của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam, gồm: Cơ hội thăng tiến; Đánh giá nhân viên; Đãi ngộ và lương thưởng. Trong đó, nhân tố Cơ hội thăng tiến có tác động mạnh nhất.

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số giải pháp đổi mới công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm tăng cường sự gắn kết của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam như sau:

Thứ nhất, cải tiến hệ thống cơ hội thăng tiến. Các doanh nghiệp nên xem xét tới các chiến lược rút ngắn quá trình thăng tiến của nhân viên. Bởi, các doanh nghiệp Nhật Bản thường áp dụng khuôn mẫu nên để được thăng chức, người lao động phải cống hiến trong nhiều năm, tùy vào mức độ quy định của từng doanh nghiệp mới được phép luân chuyển tới các vị trí cao hơn. Ngay cả việc chuyển vị trí công việc cũng phải đáp ứng nhiều điều kiện. Các cá nhân có sáng kiến, đổi mới, nâng cao hiệu quả công việc cũng không được ghi nhận để rút ngắn quá trình thăng tiến. Đặc biệt, những người mới tới làm việc trong doanh nghiệp, nhưng có kinh nghiệm (ở nơi khác) cũng vẫn bị đối xử như người chưa có kinh nghiệm làm giảm mong muốn gắn kết của nhân viên. Vì, hệ thống thăng tiến linh hoạt, nên được xây dựng trong các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam.

Thứ hai, giảm bớt sự cứng nhắc trong hệ thống đánh giá nhân viên. Mặc dù hệ thống đánh giá nhân viên với các chỉ số khá minh bạch và theo sát tiến trình công việc nhưng hệ thống đó không ghi nhận sự hỗ trợ đối với người khác, sự khắc phục khó khăn hay cố gắng đóng góp của nhân viên trong công việc, cải thiện năng suất. Bên cạnh đó, việc đánh giá cá nhân được đặt trong đánh giá chung của "nhóm". Nếu trong nhóm có người làm không tốt, thì cả nhóm sẽ cùng chịu phạt. Điều này ảnh hưởng tới động lực làm việc, cũng như mong muốn gắn bó của nhân viên. Vì thế, các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam cần xây dựng hệ thống đánh giá cá nhân và đánh giá nhóm riêng. Việc thưởng/phạt cũng cần điều chỉnh linh hoạt hơn để tránh những đánh giá chưa đầy đủ về nỗ lực và đóng góp của người lao động.

Thứ ba, điều chỉnh chế độ lương phù hợp. Điểm mạnh của các doanh nghiệp Nhật Bản là chế độ đãi ngộ minh bạch, lương và thưởng thường cao hơn so với mặt bằng chung tại thị trường lao động Việt Nam. Điều này đảm bảo thu nhập ổn định cho nhân viên. Tuy nhiên, điểm yếu là chính sách lương khá "hà khắc". Khi người lao động bị đánh giá không tốt ở 1 tiêu chí làm việc, thì họ sẽ bị cắt toàn bộ thưởng trong giai đoạn đánh giá hoặc khấu trừ các nội dung đãi ngộ. Mặc dù mức lương tuyệt đối cao hơn các doanh nghiệp khác ở Việt Nam, nhưng các doanh nghiệp Nhật Bản lại đòi hỏi người lao động phải cống hiến thêm giờ làm của mình (mà không tăng lương). Khối lượng công việc giao cho mỗi cá nhân là rất lớn và khi họ chưa hoàn thành xong, thì đều không được về đúng giờ. Mức lương tương đối giống nhau cho cùng một vị trí và không thay đổi theo năng lực của từng cá nhân. Điều này làm giảm sự gắn bó của nhân viên. Chính vì vậy, các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam cần xây dựng chế độ lương theo năng lực, theo đóng góp thực tế của người lao động. Bên cạnh đó, yêu cầu làm thêm giờ cần kèm thêm đãi ngộ hoặc lợi ích gia tăng. Chế độ phạt cũng cần chia nhỏ các mức độ lỗi và tương ứng là các mức độ phạt để tránh việc phạt quá nặng nề ảnh hưởng xấu tới tâm lý làm việc của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adeniran, R. K., Smith-Glasgow, M. E., Bhattacharya, A., and XU, Y. (2013), Career advancement and professional development in nursing, ***Nursing Outlook,*** 61(6), 437–446, doi:https://doi.org/10.1016/J.OUTLOOK.2013.05.009.

2. Armstrong, M. (2006), ***Strategic Human Resource Management***, Kogan Page.

3. Guest, D. (2014), Employee engagement: a sceptical analysis, ***Journal of Organizational Effectiveness,*** 1(2), 141–156, doi:https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017.

4. Hoang Tien, N., Minh Ngoc, N., Ba Hung Anh, D., and Author, C. (2021), Current situation of high quality human resources in FDI enterprises in Vietnamsolutions to attract and maintain, ***International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation,*** 2(1), 31–38.

5. Hughes, C., and Byrd, M. (2015), ***Managing Human Resource development programs: Current issues and evolving trends***, Palgrave Macmillan.

6. Ivancevich, J. M. (2013). ***Human Resourse management***, McGrawHill Irwin.

7. Kahn, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, ***Academy of Management Journal,*** 33(4), 692-724.

8. Kwon, K., Jeong, S., Park, J., and Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: a review and integrated model, ***Career Development International,*** 29(2), 169–184, doi:https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117.

9. Latham, G., Sulsky, lorne m., and Macdonald, H. (2007), ***The Oxford Handbook of Human Resource Management***, Oxford.

10. Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), Job burnout, ***Annual Review of Psychology,*** 52, 397–422, doi:https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.397.

11. Nguyễn Đình Thọ (2011), ***Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: thiết kế và thực hiện***, Nxb Lao động và Xã hội.

12. Salleh, R., Lohana, S., Kumar, V., and Nooriza, S. (2024). Evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia, ***The Extractive Industries and Society,*** 17, doi:https://doi.org/10.1016/J.EXIS.2024.101426.

13. Vuong, Q. H., Nguyen, M. H. (2024). ***Better Economics for the Earth: A Lesson from Quantum and Information Theories***. AISDL.

14. Wickham Skinner (1981), ***Managing Human Resources***, retrieved from https://hbr.org/1981/09/managing-human-resources.

Ngày nhận bài: 04/9/2024; Ngày phản biện: 15/9/2024; Ngày duyệt đăng: 26/9/2024

URL: https://kinhtevadubao.vn/tac-dong-cua-quan-tri-nguon-nhan-luc-den-su-gan-ket-cua-nhan-vien-truong-hop-doanh-nghiep-nhat-ban-tai-viet-nam-29856.html

© Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư